إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الأولى
العدد الثالث عشر
يونيو
(حزيران)
١٩٩٣

www.edara.com

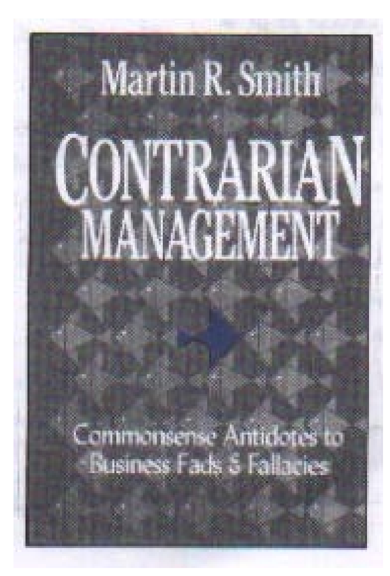
إدارة

السباحة ضد التيار

أوهام وحقائق الإدارة

تأليف: مارتن ر. سميث

اقرأ في هذه الخلاصة:



ما مدى استعدادك للعشر سنوات القادمة ؟
هل تستطيع الاستمرار بل والازدهار حيث تشتد المنافسة ؟
هل لديك البصيرة بما يجب أن تفعله الإدارة لتكون في المقدمة دائما في السراء والضراء ؟

أولا: كيف تحصل على وظيفة ؟

يعرف كل من أجبر على الدخول إلى سوق العمل أن العثور على وظيفة جديدة ليس من الأمور السارة. وفي الحقيقة يعد من الأمور المؤلمة. فالسوق يمتص بصورة متزايدة الملايين من الباحثين عن العمل، معظمهم ممن يشغلون وظائف فعلا ولكنهم غير راضين بالاستمرار فيها. كما أن هناك أعدادا متزايدة من العاطلين نتيجة الدمج والتخفيف، لقد تزايدت المنافسة على الوظائف الشاغرة وتشتد يوما بعد يوم. ومما يزيد الطين بلة اليوم وجود أعداد أكثر من قبل من الموهوبين الذين يرسلون بملخصات سيرهم الذاتية بغية التوظف. لقد ارتفعت بشكل كبير نوعية من يردون على إعلانات الوظائف الشاغرة. وقد تتنافس أفواج منهم على شغل وظيفة واحدة، ويستند معظمهم إلى وثائق وشهادات تفي بالغرض وزيادة. في هذا النوع من سوق العمل لا يظفر بالوظيفة إلا الأفضل تجهيزا. وما زالت إعلانات الوظائف تجذب أيضا الكثير من

طلبات الأشخاص ذوي الخبرات أو المؤهلات العلمية الضعيفة. فهناك العديد من المشرفين أو رؤساء الأقسام الذين يريدون الوصول إلى وظيفة نائب المدير في قفزة واحدة. يتطلب النجاح فيما يفشل فيه الآخرون شيئاً أكثر. فيتطلب إلى جانب المثابرة مهارات على أعلى مستوى في طرق البحث عن الوظائف. وإليك بعضاً من الطرق التقليدية، متبوعة بما يجب عليك عمله.

١ ـ حكمة تقليدية :

المصادر الرئيسية لطالبي الوظائف تكمن في إعلانات الصحف ومكاتب العمل.

***الواقع المخالف، وما يجب عليك عمله :**

يتم شغل عشرين بالمائة فقط من الوظائف عن طريق إعلانات الصحف ومكاتب العمل. أما الثمانون بالمئة المتبقية فيتم شغلها بواسطة البحث الشخصي للمدير القائم بالتوظيف. حاول اللجوء إلى أقاربك وأصدقائك ومعارفك فإن في ذلك بعض الفائدة

ولكن هناك طريقة أجدى من ذلك تسمى بـ (سلسلة الإحالة) (The Referral Chain) وتتلخص هذه الطريقة في الآتي :

- ابحث في الدليل عن الشركات التي تعمل في النشاط الذي يناسبك. والتي تود أن تعمل بها.
- حاول الحصول على أسماء المديرين في عدد من هذه الشركات تناط بهم عملية التوظيف.
- اتصل هاتفيا بكل منهم وحاول مقابلته. قد تفشل في مقابلة معظمهم ولكنك حتما ستنجح مع بعضهم.
- حاول أثناء المقابلة تحقيق هدفين، أولهما إقناع المدير بإمكانياتك، وثانيهما أن تحصل على توصية منه لبعض معارفه الذين قد يعاونوك في الحصول على عمل.
- اتصل بهؤلاء المعارف وحاول مقابلتهم، وأذكر لهم أنك قادم عن طريق المدير الذي قابلته.

بهذه الطريقة يمكنك أن تزيد فرص توظفك بمقدار ثمانين بالمئة عنها من إتباعك الطرق التقليدية. كما لا يخفى عليك أن هناك فائدة كبرى، قد يغفلها الكثيرين، تكمن في مداومة الاتصال بأفراد سلسلة الإحالة هذه.

٢ ـ حكمة تقليدية :

يتبع البحث في جوهرة لعبة الأعداد. فكلما كثرت طلبات التوظف، كلما كثر عدد الاتصالات الهاتفية، كلما زاد عدد مقابلات التوظف، كلما زادت فرص نجاح المتقدمين للوظائف.

***الواقع المخالف، وما يجب عليك عمله :**

صحيح أن البحث عن وظيفة يخضع للعبة الأعداد إلا أنه في الحقيقة يتطلب مهارة أكثر من ذلك. إنها مهارة التسويق التي يجب على طالب الوظيفة إتقانها، وخاصة في ظروف اشتداد المنافسة على وظيفة بعينها. وهناك مهام تسويقية معينة نوصيك بإتقان تنفيذها:

- تحديد الأعمال المستهدفة، والشركات التي تؤديها، والتي يحتمل وجود وظائف شاغرة بها، يمكنك أن تنجح فيها. ويتحقق ذلك غالبا عن طريق البحث في المطبوعات

المختلفة.

- إرسال خطابات معتنى بها، قادرة على جذب الانتباه، ومثيرة للاهتمام.
- الاتصال هاتفيا بمسئولي التوظيف للحصول على مواعيد للمقابلات الشخصية.
- تجهيز ملخصات مبرزة للسيرة الذاتية.
- المفاوضة بغرض الحصول على أحسن عائد من الوظيفة.

ثانيا : مواكبة التغيرات ومواجهة المستقبل:

١ ـ حكمة تقليدية :

أصبح المديرين أكثر براعة بنظرتهم بعيدة المدى، وصاروا أقل اقتناعا وحماسا للنتائج القصيرة المدى. فقد تعلموا، وخاصة من اليابانيين، أن كمية مناسبة من الاستثمار مع التحلي بالصبر ستؤدى بالشركة إلي الازدهار في المستقبل البعيد.

***الواقع المخالف، وما يجب عليك عمله :**

ما زالت معظم الشركات تعيش من ربع السنة إلى الربع الذي يليه. تقارن أداءها بما حققته في الربع السابق، أو مع مثيله من السنة السابقة. ولم يتغير

هذه العمل، ولن يتغير، طالما استمر حملة الأسهم في تحريك أموالهم من استثمار إلى آخر سباقهم نحو تعظيم الأرباح والعائد. وسيظل مفهوم العائد على رأس المال في المدى القريب أهم منه في المدى البعيد حتى يدرك حاملو الأسهم أن العائد يمكن تعظيمه فقط باتخاذ قرارات بعيدة المدى. فإذا كان لك اختيار في هذا الشأن فاتبع دائما القرارات ذات الفائدة البعيدة، حتى لو استدعى ذلك بعض التضحيات الحالية. اعمل للغد: عملاء جدد، منتجات جديدة، أنظمة جديدة، وأساليب جديدة في أداء الأعمال. المديرون الناجحون بوجه عام ذوي فكر بعيد المدى، فهم يفهمون حركة أسواقهم، وعملائهم، وموظفيهم، وحتى جمهور العامة. ويمكن تمييزهم بسهولة عن غيرهم من الفاشلين أو السائرين في الركب. إن لمفكري المستقبل رؤية واضحة لما يجب أن تعمله شركاتهم أو إداراتهم للمدى البعيد، ويدعمون رؤيتهم بالموارد والتضحية بنتائج المدى القريب، لتصبح الرؤية واقعا.

٢ ـ حكمة تقليدية :

من الواضح أن تحقيق الاقتصاد في المصروفات، رغم تفاوته من بلد إلى بلد آخر، ومن صناعة لأخرى، ومن شركة لغيرها، ما يزال هدفا مفضلا رغم عدم الحصول على النتائج المرجوة. لقد أصبحت الشركات الصناعية وشركات الخدمات أكثر كفاءة بخفض أعداد العاملين بها.

*الواقع المخالف، وما يجب عليك عمله :

إن الشركات التي تلجأ فقط إلى خفض مواردها البشرية من عمال وموظفين لتحسين إنتاجيتها تفشل في تحقيق خفض حقيقي ودائم للمصروفات. فبدون مواكبة ذلك بتغيرات في طرق العمل والأنظمة، فإن العمل الذي كان يؤدي تقليديا بواسطة العاملين المستغنى عنهم سيحال ببساطة إلى المستوى التنظيمي الأعلى ويغرقه بمزيد من المهام. ونتيجة لذلك، تضعف جهود العاملين الباقين، وتتضاءل فاعليتهم بشكل كبير. إن التخلص من القوى العاملة اليوم ليس بالطرق الصحيح لخفض المصروفات مع البقاء في المنافسة. وخفض المصروفات الذي يتم بهذه الطريقة يثير من التساؤلات ما يقلق فيما يختص بسلطات المشرفين والمديرين. فقد ضعف دورهم السائد نظرا لتوفير وسائل ضغط المصروفات في يد العمال والموظفين مما يسر لديهم قدرا كبيرا من مراقبة الذات؛ فتضاءل بذلك الاعتماد على السلطة الإشرافية. وعندما يجد المديرون والمشرفون أنفسهم في هذا الوضع المثير للقلق، والذي يستعرض له الكثيرون نتيجة هذا التغير الحاد، فإن أمامهم أحد طريقين:

(١) القبول الممزوج بالقدرة على تعلم أساليب جديدة في توجيه وتدريب وإرشاد المرؤوسين.

(٢) الرفض مع احتمال فقد فرص الترقي في الشركة، أو احتمال فقد وظائفهم.

والاختيار واضح. فدفع السلطة إلى أسفل السلم التنظيمي هو اتجاه وجد ليبقى، على الأقل لعدة سنين قادمة. ويجب على الشركات توفير التدريب اللازم لتعليم مشرفيها ومديريها على الأساليب الجديدة، وخاصة على كيفية التخلي عن دور إصدار الأوامر والتحول بدلا من ذلك إلى التوجيه، وتحفيز العاملين، ومساعدتهم في تحقيق مهامهم كجزء من فريق متكامل. و مما لا شك فيه أن من سيقاوم هذا التغيير الأكيد و الحتمي سيترك في الخلف، أما من سيحتضنه و يتمشى معه فسيصبح جزءا من المستقبل.

ثالثا : بين حقائق السياسة المكتبية والنجاح في العمل:

علم المديرون الناجحون في جميع مجالات العمل أن هناك بعض الأشياء التي يجب أن يقولوها رغم مخالفتها لما يفعلونه، وأن هذا ضروري إذا أرادوا المحافظة على كسب عون رؤسائهم وسبق أقرانهم في كفاحهم اللانهائي لتسييد المؤسسة. فعلى سبيل المثال، توجد السياسة المكتبية في كل مكان، ولكنها حقيقة لا تجري مناقشتها، وذلك لوجود وصمة عار متفشية ومقترنة بكلمات السياسة المكتبية. فهي تتضمن معاني أخرى مثل المتسلل

انقرض المديرون المستبدون كما انقرضت الديناصورات. فنوعية أسلوبهم الإداري لن تجد قبولا في عالم يعتز بالديمقراطية.

والمخادع والخبيث والجبان وما إلى ذلك. ولكن السياسة المكتبية موجودة ولا غنى عنها، وستبقى دائما، ولكن ليس بالضرورة تحميلها بمعاني الكلمات المذكورة عالية. فهي تعني في صورتها الأساسية التأثير في الأفراد ذوي المشارب والاهتمامات المختلفة لقبول ومعاونة مخططاتك.

١ ـ حكمة تقليدية :

رغم صعوبة توفر الولاء، يتمتع الكثير جدا من مديري الشركات بروح الولاء لمرءوسيهم. وعندما تتعقد الأمور يبذل هؤلاء المديرون أقصى جهدهم لتفادي إيذاء مرءوسيهم سواء بالاستغناء أو النقل.

***الواقع المخالف، وما يجب عليك عمله :**

لا يوجد شئ اسمه الولاء في مجال الأعمال، بل لم ولن يوجد. فالأعمال لا شخصية، بمعنى أنها مجردة من العواطف والأحاسيس مثل الحب والكراهية والعطف والولاء. إنها مبنية على منطق البقاء، تماما مثل أي كائن حي. وستحمي نفسها بلا هوادة في أوقات الخطر، بالرغم من شعور الموظفين بالإيذاء الشخصي نتيجة لأعمالها القاسية العنيفة. لذا لا تتوقع أي شئ أبدا من الشركة سوى صك راتبك الأخير؛ وبهذا الفهم لطبيعة الأعمال اللا شخصية لن يخيب أملك إذا حدث لك منها ما لا تتوقعه أو ما يؤسف له. أي شئ ممكن أن يحدث في طريق ازدهار الشركة، وغالبا ما يحدث. ويمكن لهذه الأحداث أن تكون ذات وقع على فرصك، بل وعلى حياتك. فإذا ما فهمت أن الشركة تبحث عن بقائها أولا، فأنت عندئذ تواجه الواقع أكثر تحصنا ووعيا من زميلك الذي لا يفهم الطبيعة الحقيقية للولاء في الأعمال.

٢ ـ حكمة تقليدية :

إن عمل القرار علم، وباستطاعة كل مدير أن يتعلمه بمضي الوقت. وتأتي البراعة في عمل القرار عند بعض الأفراد أسرع منها لدى غيرهم. وتعاون الحواسب الإلكترونية الشخصية في هذا المجال بتوفير المعلومات الموقوتة لمختلف الموضوعات.

***الواقع المخالف ، وما يجب عليك عمله :**

إن عمل القرار فن وعلم، شعور داخلي وحقيقة. ويتزايد قدر الإحساس الداخلي في عمل القرار كلما ارتقيت السلم التنظيمي. ففي أسفل التنظيم يبنى معظم عمل القرار كلية على الحقائق، أما على مستوى القمة فيبنى معظمه على الوجدان. لذا تسمى هذه الظاهرة بـ (المعادلة الوجدانية) "Subjectivity Equation" وفي الحقيقة لا يوجد شئ ملموس أستطيع النصح به. فمع الوقت يزداد احتمال اكتسابك للتجارب وهضمها، واستخدام هذه الخبرات بطريقة غريزية لتحذر المشاكل القادمة أو لتكتشف الفرص التي عليك انتهازها. وإذا لم تستوعب دروس الماضي فلن تجد طريقك إلى الإدارة العليا. ومن حسن الحظ، أن هذه الحاسة تتطور لدى معظم الناس بمضي الوقت. والتعليم ليس شرطا مسبقا، فالمطلوب كثرة واختلاف تجارب الحياة. ولكن من الضروري فهم أن هذه الغريزة الوجدانية ستصبح أكثر وأكثر أهمية كلما ارتقيت سلم الشركة. وستعتمد عليها مرة بعد أخرى لعمل الشيء الصحيح.

رابعا : كيف تعامل مرءوسيك ؟

١ ـ حكمة تقليدية :

تفرض المقدرة على تحفيز العاملين تحديا كبيرا على مديري الشركات المستمرة أثناء عمليات الدمج والضم، وإعادة التنظيم، المصاحبة للاستغناءات عن الموظفين. وتعاني إنتاجية العاملين نتيجة خشيتهم على وظائفهم.

***الواقع المخالف ، وما يجب عليك عمله :**

إنتاجية العامل، مثلها مثل أي شئ يباع ويشتري، تخضع للعرض والطلب، فعند الكساد، وعندما يزيد عرض العاملين عن طلبهم، يشكر الذين مازالوا يعملون الله، وينفذون الأعمال المطلوبة منهم دون إبطاء. أما عند تحسن الأمور وزيادة الطلب عن العرض، تقل إنتاجيتهم وتزداد مطالبهم. وحتى نكون منصفين، هناك العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على إنتاجية العامل مثل:

الأجر، ومزايا الوظيفية، وتوقعات العامل وآماله، وأحوال العمل، وفرص الترقي، والإيمان بالإدارة، وما إلى ذلك. ولكن العامل المسيطر الوحيد هو مدى احتياج الناس إلى وظائفهم. لذا توقع تعاون العاملين في أوقات الشدة. أما في أوقات الازدهار، عندما يكثر الطلب على العاملين، فتوقع فيضانا من الشكاوي. وأفضل نصيحة أقدمها لك هي أن تحتفظ بهدوئك، حتى لو مالت مظالمهم إلى توافه الأمور.

فالعاملون يحترمون المديرين الثابتين على مبادئهم، والذين لا يظهرون مشاعرهم.

٢ - حكمة تقليدية :

إن توظيف الأقارب مشكلة طالما صاحبتنا لفترة طويلة، ويجب تفاديها بأي ثمن فمن حسن تقدير الأمور عدم توظيف الأقارب.

الواقع المخالف ، وما يجب عليك عمله :

توظيف الأقارب ليس مشكلة. فلا خطأ في ذلك أساسا. واحتمال ضغطك على قريبك يكون أكثر من احتمال ضغطك على مرءوسيك الآخرين. إن سمعته من سمعتك قبل كل شئ. فإذا قررت استخدام أحد أقاربك في عملك، فتأكد تماما من ترحيب الشركة بذلك من حيث المبدأ، أو على الأقل عدم إعلانها كراهيته. وأوضح علامة في هذا الشأن ممارسات الآخرين بالشركة. ثم بعد ذلك تأكد تماما أن قريبك سيدعو إلى مفخرتك. فإذا كان لديك شك في ذلك، فلا تحضره إلى الشركة فقد يدمر سمعتك.

في ذلك كالنعامة التى تدفن رأسها في الرمال.

و يبدو كأن مشاكلهم اكبر كثيرا من أن يواجهونها. فالمديرون الذين يواجهون مشاكل لا يستطيعون تذليلها، كثيرا ما يحاولون بيأس تجاهلها، و يتمنون أن يغمضوا أعينهم ثم يفتحوها فلا يجدوها. و يعرف هذا ب "ظاهرة تيتانك" Titanic "Phenomenon" .

لا يوجد حل اسهل لذلك. فهو يعتمد إلى حد ما على موقعك في الشركة. فإذا كنت من فريق التنفيذيين، فلا تفزع. اخرج و اصرخ لمدة يوم أو يومين ثم عد بعد ذلك إلى شركتك، و اجلس مع مرءوسيك، و حاول أن تقرر خطوتك التالية. و لا تلجأ إلى الهرب.

عندما تحدث الأزمات، راقب سلوك الإدارة العليا. فإذا دفنوا رؤوسهم في الرمال، جهز أوراق سيرتك الذاتية للبحث عن وظيفة في مكان آخر. و لا تتركهم فورا. فقد يتم بيع شركتك إلى فريق إدارة جديد، يكون موفور الكفاءة. أو قد تشترى أنت نفسك الشركة. فإذا كان كل ما تحتاجه الشركة هو بعض المديرين ذوى التفكير الصافي و العزم الأكيد فباستطاعتك شرائها مع بعض المديرين الآخرين مع وضعك في مكان الرئاسة. فكر في ذلك فقد تخدمك ظاهرة "تيتانك".

٢ - حكمة تقليدية :

هناك دائما أسباب مختلفة للأخطاء. فأحيانا يكون الخطأ من الإدارة، و يكون من المرؤوسين أحيانا أخرى. و المديرون الأذكياء يمكنهم تحديد مسئولية الأخطاء.

الواقع المخالف ، وما يجب عليك عمله :

أن ثمانين بالمئة من المشاكل التى تواجهها الشركة تعزى مباشرة إلى سوء الإدارة. و يرفع بعض مستشاري الأعمال هذه النسبة إلى ما يقارب مائة بالمئة، و لا أتذكر أن أحدا ممن عرفت اقترح رقما اقل من سبعين بالمئة.

خامسا : فنون التفوق :

١ - حكمة تقليدية :

عند اشتداد حدة المنافسة. سيخرج المديرون كل ما في طاقتهم من أفكار لمعاونة شركاتهم على اجتياز الأزمات، والعودة إلى الازدهار. فمن الطبيعي أن يخرج الناس أفضل ما لديهم في الحالات الطارئة.

*الواقع المخالف، وما يجب عليك عمله:

عند اشتداد المنافسة، وعندما يتهدد كيان الشركة، يميل المديرون إلى الانسحاب طلبا للنجاة. وبالطبع لا ينطبق ذلك عليهم جميعا. و لكن نسبة من يلجأ منهم لذلك اكبر مما يظن معظم الناس. و هم

إن الانتقال من الماضي إلى المستقبل مثل الانتقال من سكة السلامة إلى سكة الندامة فسيغدو الطريق أشد ضيقا وأزيد وعورة وأكثر مخاطرا.. وستصبح الأعمال خلال العقد القادم أكثر صعوبة وأصعب منالا، لكنها ستكون أجزل عطاء لك يا رجل الأعمال الملهم.

و يصعب على كثيرا أن أتصور أن أي مشكلة ليست مسئولية الإدارة بصورة أو بأخرى. اذكر أي مشكلة، ثم فكر بينك و بين نفسك عن المسئول عنها، و الأهم من ذلك، عن تصحيحها. و ستتضح الإجابة. و أنصحك بالآتي:

أولا: لا تهمل أبدا أي شئ يخبرك به مرؤوس لك، لمجرد انه مرؤوس.

ثانيا: تقبل حقيقة أن معظم المشاكل التي ستواجهها سببها الإدارة و ليس العاملون.

ثالثا: عند بحثك عن التصحيح، لا تختار الحل السهل بان تعزو المشكلة إلى العاملين. فالمشاكل لن تختفي دون أن يتخذ أحد الإجراء التصحيحي للقضاء على أسبابها الجذرية. بل سيستفحل أمرها يوما بعد يوم.

رابعا: عندما تظن انك وجدت حلا للمشكلة، لا تكتفي بمجرد ذكره لأقرانك و لرئيسك، بل ناقشه أولا مع العامل أو الموظف الذي يتأثر به إنتاجه، فقد يتوفر لديك نتيجة ذلك بعض المقترحات القيمة التي تعاون في تطبيق التصحيح. و على أية حال لن يكون هناك ضرر من الحصول على تعاونه.

سادسا: كيف تنجح و تكسب حب زملائك؟

١ - حكمة تقليدية:

لن يرقى إلى قمة الهرم التنظيمي إلا اكثر التنفيذيين ذكاء. فمستوى ذكائهم الباهر يضمن صعودهم. هذا من طبائع الأمور.

*** الواقع المخالف، و ما يجب عليك عمله:**

لقد توصلت إلى استنتاج عام حول كيفية وصول معظم من وصلوا إلى القمة: المثابرة، معظم هؤلاء المديرين يمتلكون بوجه عام القدرة على المثابرة حتى النهاية. و أن ينتظروا دورهم، و أن يستمروا و ينجحوا رغم الصعاب التي تتجمع أمامهم. قد لا يكون بعضهم أذكاهم، و لكنهم يملكون بوجه عام الرغبة في النجاح. و تتجلى هذه الرغبة في قدرتهم على البقاء في أماكنهم رغم العقبات التي تقف في طريقهم.

و الدرس واضح: إذا اقتنعت أن أيا مما تفعله صحيحا، تمسك بإنجازه. لا تسمح لأي مخلوق أو أي شئ أن يقف حائلا في طريق تحقيق هدفك. ستصبح من النوع الذي يحقق المعجزات.

٢ ـ حكمة تقليدية:

حتى تكسب معاونة مرءوسيك فمن الضروري ليس فقط أن تلم بحاجاتهم بل أن تتعامل معهم أيضا بحماس وود.

*** الواقع المخالف، و ما يجب عليك عمله:**

الاحترام لا علاقة له باللطف و الدماثة. بعض المديرين اكثر دماثة من غيرهم، و لكن جميع المديرين ذوي الفعالية في معاملة مرءوسيهم يكسبون احترام مرءوسيهم. و هم جميعا يعرفون كيف يخرجون العاطفة من المعادلة، و كيف ينظرون إلى مرءوسيهم بطريقة موضوعية و غير انفعالية. لقد تعلم المديرون الأذكياء أن تتبع مشاعرهم أهداف العمل، مع إعطاء انطباع بغير ذلك لذا أنصحك بالآتي:

أولا: من المحتم أن تفهم من واقع الحياة أن العلاقة بين المدير و الموظف علاقة عمل، و ليست علاقة اجتماعية. و هذا يعنى أن أساس العلاقة هو العمل الذي بين أيديهم. لا اكثر من ذلك.

ثانيا: من الحكمة أن تحدد لنفسك وجها متميزا يكفى على الأقل لدعوة الناس إلى الدنو منك.

٢ - حكمة تقليدية:

يعتبر الاتصال الفعال واحدا من اصعب الفنون لدى الناس لتعلمها. و هذا هو سبب وجود مصاعب كثيرة في فهم كل منا للآخر. و يؤدى هذا بدوره إلى عدم إتقان العمل و أخطاء المهام. أن دراسة فن الاتصال يعتبر شرطا ضروريا لنجاح الإدارة.

- **الواقع المخالف، و ما يجب عليك عمله:**

يحدث الاتصال الفعال نتيجة للكلام الواضح البسيط. و اكبر أسباب وجود مشكلة الاتصال اليوم هو أن رجال الأعمال لم يتعلموا كيفية التعبير عن أنفسهم ببساطة و وضوح. و كقاعدة، فان نجاح أي اتصال يتناسب طرديا مع درجة بساطة الكلمات المستخدمة، و التعبير عنها أيضا ببساطة.

لا بديل للكلام السهل فالكلام الواضح ضروري ليس فقط بين العمال بل أيضا مع المديرين و الفنيين. في الاتصال الفعال لا يوجد فرق بين خريجي المدارس

الثانوية و بين الحاصلين على درجة الدكتوراه، ففن الاتصال واحد.

سابعا: كيف تميز بين الغث والسمين من مبادئ الإدارة؟

توجد في كل عمل من مجال الأعمال مبادئ و قواعد ذهبية، إذا دأبت على اتباعها فإنها تؤدى دائما إلى نتائج مقبولة، و أحيانا باهرة. و لا يوجد الكثير منها، و لكن يجب الاعتزاز بها و حمايتها كالجواهر تماما. و هذه المبادئ تسمى ب"القتلة" (Killers). لأنك إذا اتبعتها و فرت لك طريقا مختصرا لنجاحك الحتمي، أما إذا تجاهلتها تصبح قاتلة أنت ضحيتها.

حكمة تقليدية:

يجب على كل شركة استخدام الأنظمة و الأساليب و الطرق الحديثة كي يتحقق ازدهارها. و هذه تتضم بوجه عام في برامج محددة مثل: الإدارة بالأهداف، و حلقات الجودة، و ما شابه ذلك.

* الواقع المخالف، و ما يجب عليك عمله:

ينتهي أمر كل برنامج إداري بعد فترة من الوقت. بعضها بعد اشهر قليلة، و بعضها بعد سنين عديدة. و عادة ما يفقد كل من المديرين و العاملين على السواء اهتمامهم بالبرنامج القديم و يهجرونه طلبا لبرنامج "آخر صيحة". و عندئذ يركز كل فرد وقته و مجهوده و موارده على البرنامج الجديد، و تبدأ دورة جديدة. و أنا شخصيا لا أتذكر أي برنامج إداري استمر بلا نهاية.

و طبعا أنا لا اقصد بالبرنامج الإداري مكونات عملية ما، مثل نظام محاسبة التكاليف، أو الإجراءات الهندسية الموحدة، أو ما شابه ذلك. فالعملية هي سلسلة من الأعمال التى تحدد وظيفة معينة.

يجب عليك أولا أن تتقبل حقيقة أن برامج الإدارة ستظل معنا دائما. و لكن عليك أن تدرك أن لبقاء أي منها نهاية. سر في الركب إذا اقتنعت أن البرنامج مفيد للشركة. و لكن لا تبذل كل جهدك في الالتصاق به حتى إذا انتهى أمره انتهيت أنت معه. اعلم انه سيصبح عليك نبذه بعد فترة، فتحين افضل الأوقات لذلك.

ثامنا: نماذج إدارية مرفوضة:

عندما نصبح مديرين، و نرفض مواجهة مشاكلنا و نبحث عن حلول فورية سهلة فان قراراتنا هذه ستؤثر على المنظمة ككل. و عندما نتخطى حدود الحكم الصحيح على الأمور، و نستخدم مواردنا بناء على أنظمة و برامج إدارية سيئة التصميم فإننا نخسر وقوف الكثير من الناس إلى جانبنا، وندمر فرصنا لمعاونة نمو شركتنا.

حكمة تقليدية:

لقد تم اختبار أسرار نجاح اليابان بشكل تام. و نفهم الآن سبب ازدهار اقتصادها. و نحن الآن نستخدم كثيرا من الأساليب الفنية للأعمال التى ثبتت صحتها في اليابان.

* الواقع المخالف، و ما يجب عليك عمله:

هناك سبب رئيسي وراء نجاح اليابان: اليابانيون منظمون بشكل غير عادى. نحن نتعلم الأساليب الفنية التى أجادها اليابانيون، و لكن من المستحيل تقريبا أن نضبط أنفسنا على نفس الانتظام الياباني.

في اليابان يخضع كل فرد في الإدارة إلى قدر كبير من الضغط بصفة مستمرة. فأيام عملهم طويلة، تستمر أحيانا أربع عشرة ساعة. و ينام الكثير منهم في مكاتبهم لساعات قليلة يعودون بعدها إلى العمل. أن تكريس حياتهم للعمل يثير الدهشة. و لكن يرجع في معظمه إلى النظام و الخوف. فإذا لم يبذلوا وقتا و جهدا لإحراز تحسينات، سيسبقهم آخرون إلى الترقي، أو قد تتنزل وظائفهم، و هم يخافون ذلك، و هو شئ مهين حقا في نظرهم. و السؤال الآن: هل بإمكاننا أن نفعل ذلك؟

و نصيحتي لك أن تحاول إدخال بعض الحس الياباني في أخلاق العمل في منظمتك، و لكن لا تصر على تطبيقها. ففي حضارتنا يجب أن نكون ماكرين في تحفيز مرؤ وسينا ليهبوا أنفسهم للعمل. و لكن لا تحاول أن تشكلهم على النمط الياباني، فلن يجدي ذلك. سيطلقون عليك اسم "نخاس العبيد".